

Le pari de la transmission ?

Contribution à la Journée thématique ANFH Corse : « Organiser la transmission : un pari impossible ? », novembre 2005

F. MARTINI Psychosociologue – Expert CHSCT
CATEIS – f.martini@cateis.fr

« Organiser la transmission : un pari sensé ? »

La question de la transmission interpelle aujourd'hui plus particulièrement sur trois registres :

- le lien intergénérationnel dont on mesure le poids lorsque l'on appréhende l'impact des renouvellements à venir et lorsqu'on prête l'oreille au discours habituellement véhiculé sur les nouvelles générations, leurs comportements, les difficultés d'intégration...
- l'efficacité organisationnelle, pour partie mais pour partie seulement déterminée par le point précédent dans la mesure où la circulation des savoirs et des informations est un des enjeux forts dans les transformations du travail à l'hôpital
- enfin les aspects relatifs à l'évolution des identités professionnelles et des métiers.

L'essentiel de notre propos est d'éclairer la problématique de la transmission par une approche centrée sur l'analyse de la dynamique des échanges et les éléments du contexte organisationnel venant impacter cette dynamique. Il est également de mettre en exergue que la transmission ne peut se délier des questions du sens, de l'identité et de l'appartenance. En effet la transmission relie les individus par l'échange et la circulation des savoirs, ce qui de fait met cette thématique au centre de questions de registres divers, participe à sa complexité et rend caduc tout abord se limitant à un registre techniciste.

De ce point de vue il ne s'agit pas selon nous que de réfléchir à l'organisation de la transmission. Il convient également d'appréhender quelques conditions raisonnables permettant de lui conférer du sens. D'où l'inflexion donnée au titre : organiser la transmission, un pari sensé ?

Pour cela notre contribution se développera en trois temps :

- une approche des questions relatives aux caractéristiques de l'action même de transmettre (notamment au regard des particularités de l'expérience qui n'est pas constituée de savoirs objectivés comme, par exemple, dans une situation d'enseignement)
- l'examen des conditions favorisant l'échange et la production des savoirs au sein des organisations
- quelques conclusions relatives aux dimensions à promouvoir pour conforter les logiques sous-tendant la transmission.

Quelques éléments préalables

□ Transmettre, mais quoi au juste ? Parle-t-on de savoirs, de savoir-faire, de compétences, de valeurs, de routines, de représentations ? Ou d'un ensemble complexe et cohérent que l'on pourrait désigner (faute de mieux ?) par le terme de métier ?

Quant à l'action même de transmettre, s'agit-il réellement de la transmission d'un « contenu » ou de l'accompagnement à la découverte et à l'appropriation de pratiques pertinentes, elles-mêmes attachées à des valeurs ?

Allons un pas au-delà, il n'y a pas que des valeurs en jeu, il y a aussi deux dimensions centrales : celle de la place et celle des règles. La question de la place va de pair avec celle de l'identité professionnelle. On peut recevoir ou transmettre dans la mesure où l'on occupe, et où l'on accepte d'occuper une certaine place. Cela relève, surtout en début de parcours professionnel, d'un choix et d'un engagement. Sans le choix d'accepter la place qui nous est faite, sans l'engagement relatif à la durée on ne peut envisager de transmission, ou d'acceptation de ce qui est transmis. D'ailleurs il arrive fréquemment que l'on « teste » un nouveau venu, que l'on s'assure qu'il est décidé à tenir la place qui lui est dévolue. Et après cette phase on pourra alors transmettre du contenu. En d'autres termes on s'assure que l'autre a réellement décidé d'appartenir (de rejoindre) à la communauté professionnelle. La dimension de l'appartenance est centrale dans la transmission : pas de transmission sans appartenance.

Pour ce qui est des règles, elles relèvent de deux niveaux : les règles formelles, publiques dirons-nous, officielles, qui viennent réguler (c'est leur fonction) et cadrer les rapports des agents entre eux, à l'institution, aux patients, au travail... Puis les règles informelles, tacites, non écrites, et parfois non dites mais pourtant souvent prégnantes. S'acculturer à un milieu revient à s'approprier cet ensemble de règles (ou à s'approprier les façons communément admises de les transgresser) qui entretiennent entre elles des rapports complexes. Il apparaît évident que l'enjeu de la transmission, et nous y reviendrons, est posé de façon fort différente selon la place relative et la clarté relative des règles formelles et informelles... Du point de vue de l'organisation de la transmission, point de vue qui présuppose un minimum de maîtrise des échanges et du cadre formel, la capacité à faire vivre et fonctionner des règles communes est déterminante.

L'intransmissible et la rupture dans la transmission

□ Un mot sur le caractère dynamique de la transmission.

Si l'on n'y prend pas garde on pourrait la confondre avec la répétition. Après tout la transmission est l'occasion d'un discours qui se répète et elle est le moyen de permettre de faire « comme moi », « comme on doit faire » ou « comme on faisait », c'est à dire le moyen de faire perdurer des techniques, des manières et des savoirs sur le registre du « comme » qui est celui de l'identique.

En ce sens la transmission n'est pas très loin de la tradition, de ce qui passe d'une génération à l'autre, de ce qui fait, dans le temps, identité, spécificité... Or, il faut introduire ici un point crucial : il n'y a jamais transmission à l'identique. Si la transmission permet la tradition celle-ci paradoxalement est une forme d'invention : toute tradition est sans cesse réinventée par ceux qui s'en saisissent ou la font vivre (même si je fais formellement la même chose que ceux qui m'ont précédé cela n'a pas pour moi le même sens que pour eux).

La leçon à tirer de cela est que la transmission pour fonctionner doit introduire une rupture. Si elle est l'occasion de la continuité elle est en même temps l'occasion du changement et de l'évolution. Pas de l'un ou de l'autre, mais bel et bien de l'un et de l'autre. Sans continuité il n'y a que des orphelins, sans rupture ou tout du moins déplacement, il n'y a qu'un immobilisme mortifère.

Or les deux termes semblent opposés. Continuité et changement, dynamique et immobilité, identique et différent... Dans quelle dimension peut-on concilier tous ces couples ? Comment peut-on tenir à la fois le même et l'autre, l'idem et l'ipse ? Un seul registre peut permettre de l'envisager : celui de la parole échangée, et plus particulièrement celui d'une parole sur le travail c'est à dire d'une confrontation, d'un questionnement réciproque requis ou induit par les situations que l'on affronte ensemble, que l'on doit résoudre ensemble. Sans espace pour la parole sur le travail on ne peut espérer de réelle transmission (sinon le passage muet, de l'un à l'autre, d'un certain nombre de gestes et d'attitudes). Cela suppose pour celui qui transmet le deuil de la réalisation de l'identique (on ne fera pas exactement comme lui, celui à qui l'on transmet n'est pas strictement comme soi) et pour celui qui reçoit la renonciation à la singularisation et l'acceptation de l'appartenance, c'est à dire l'acceptation de l'identification, même partielle, aux autres. Transmettre c'est transformer. Il n'y a que les secrets qui ne changent pas de génération en génération, prisonniers qu'ils sont de leur crypte. Ce n'est que parce qu'il y a une différence, un écart (de génération, d'expérience, de parcours...), une tension, quand l'autre n'est pas le miroir de soi-même que l'on peut adresser. C'est dans cet écart entre soi et l'autre que se joue la transmission.

□ Cet enjeu d'articulation entre rupture et continuité doit être éclairé par le caractère pour partie intransmissible de l'expérience. L'expérience que l'on acquiert au fil des années et celle que l'on fait chaque jour n'est que pour partie objectivable : elle est fondamentalement une expérience intime qui nous affecte (au sens positif du mot) dans notre être. Mais entre l'immédiatement objectivable et l'intime strictement intransmissible existe toute une zone en pénombre, un patrimoine en mal de mots, un savoir qui ne se sait pas (pour reprendre une expression célèbre). Or il y a probablement, dans une visée de transmission, un effort à faire de réappropriation de son expérience, un travail à entreprendre qui implique un recul, une prise de distance : que sais-je ? Qu'ais-je appris ? Qu'ais-je compris ? (et aussi l'acceptation d'une limite et d'une impuissance). Voilà un programme nécessaire mais particulièrement malaisé : mettre en mots ce que l'on sait déjà. Cela implique avant toute chose d'être convaincu que l'on détient une expérience significative. Ensuite cela demande un appui, une ressource tierce. En termes d'organisation c'est une première indication sur ce qu'il y a à mettre en œuvre en faveur de la transmission : appuyer la mise en mots de l'expérience.

La difficulté de rendre compte du travail (et notamment du travail soignant), et partant de le mettre en mots est un signe de sa dimension problématique : aucune situation n'est tout à fait semblable à celle qui l'a précédée et on doit toujours pour partie réinventer les manières d'agir. Ainsi il s'agit d'écarter une forme d'illusion : les savoirs acquis dans l'expérience ne peuvent se réduire à une somme de protocoles. Empiler les procédures, les consignes peut être utile et légitime, mais cela ne remplace pas l'intervention singulière. En d'autres termes la technique ne recouvre jamais le travail.

L'accumulation de prescriptions techniques ne tient pas lieu de transmission. Il n'y a de transmission que dans les lieux où le travail pose problème, c'est à dire pose une série de problèmes que, tous, doivent résoudre. Si le travail ne pose plus question, si l'on considère que tout est maîtrisé, que l'on fait pour le mieux une bonne fois pour toutes, alors il n'y a rien à transmettre. On pourra rédiger tous les livrets d'accueil, mettre en place tous les tutorats que l'on voudra il ne se passera rien. La transmission se produit exactement là où se partagent des

questions issues du travail. Si le travail est vide, s'il ne nous dit plus rien (au propre puis au figuré) aucune transmission ne peut advenir.

La transmission, l'échange et le savoir

□ Dans le travail se produisent des savoirs, au fond qu'on le veuille ou qu'on ne le veuille pas. On n'y échappe pas. De la même manière on ne peut travailler sans acquérir une expérience. Notre activité, la plus répétitive et simpliste soit-elle, est toujours l'occasion d'apprendre. Ces savoirs là sont parfois très humbles et n'ont alors d'autre portée que de nous être utiles dans le lieu où l'on exerce. Ils sont parfois très lourds lorsqu'ils concernent le rapport à la maladie, la souffrance et la mort, autrement dit le rapport à la vie.

Ces savoirs se griment, diffusent, circulent, s'entrechoquent ou s'évitent, dessinant des formes de transmission chaque fois différentes, faibles ou fortes, significatives ou insignifiantes.

Il devient dès lors éminemment intéressant de comprendre comment se produisent, circulent et s'échangent ces savoirs.

□ Il existe ce que l'on pourrait appeler des lieux « ouverts » et des lieux « fermés », des lieux où les savoirs circulent (même quand rien n'est fait pour ça, quand l'organisation n'a rien prévu pour ça) et des lieux où ils ne circulent pas.

Comment caractériser la différence entre ces lieux ? Les lieux « ouverts » désignent des services, des structures ou institutions dans lesquels les agents, spontanément, vont discuter, échanger sur le travail : sur ce qui s'est présenté et comment on y a répondu, sur telle ou telle situation, sur la manière dont on pourrait envisager de répondre à telle ou telle difficulté... Ce que l'un sait il le transmet à l'autre, chacun vient discuter sur les manières de faire, sur le comment procéder dans telles circonstances... Dans ces lieux il est possible et fréquent d'expérimenter (ce qui est le moyen de produire de l'expérience) c'est à dire d'essayer une technique, une forme d'organisation, une façon de s'y prendre. Quitte à abandonner la nouveauté si l'essai s'avère infructueux. Tout cela est souvent fait informellement. Notons que pour expérimenter il est nécessaire d'imaginer : comment les choses pourraient-elles être différentes de ce qu'elles sont ? Sans un minimum de place laissée à l'imagination il n'y a aucune expérimentation possible. De la même manière il n'y a pas d'expérimentation s'il n'est pas envisageable de se tromper. Sans la prise de risque, sans l'acceptation de l'erreur au moins potentielle il ne peut y avoir de nouveauté. Ce type de prise de risque n'est pas arbitraire, ni individuel, il est « raisonné » collectivement.

Dans les lieux « fermés » il n'en est pas ainsi. Ce que l'un sait il le garde pour lui (l'expérience de chacun est son « trésor », il ne va pas s'en dessaisir si facilement). Chacun est certain d'avoir la « bonne » façon de faire, stigmatisant à l'occasion les « autres » et leur façon de travailler. Si la parole circule, elle concerne peu le travail. D'ailleurs on a tendance à cacher la manière dont on travaille, les pratiques clandestines y sont nombreuses. Par contre rumeurs, bruits de couloirs, expression de jalousies diverses, ragots et commérages vont bon train. Le collectif de travail est traversé par des conflits, latents, larvés ou ouverts, souvent posés comme des conflits de « personnalités ». On innove peu et c'est plutôt la routine qui marque le fonctionnement de l'organisation du travail. On « n'a pas le temps » de réfléchir à d'autres façons de faire, souvent on est dans « l'urgence » (ce qui présuppose qu'il y aurait par nature des temps pour penser et des temps pour travailler). Ce qui relève de l'interrogation, du questionnement, du doute est banni, voire raillé. Il s'agit, surtout, d'éviter

de (se) poser des questions. « Ici on travaille ». Ces lieux « fermés » sont des lieux de certitudes. Quelle transmission dans un lieu où tout se structure autour du non-dit ?

□ Ces tableaux, brossés à traits grossiers, sont suffisamment répandus pour qu'on puisse les croiser fréquemment. On peut de leur description tirer quelques conclusions et surtout se demander ce qui génère un fonctionnement orienté vers l'un ou l'autre de ces pôles.

Tout d'abord remarquons que production et circulation des savoirs vont de pair. Les situations de travail qui permettent la construction et l'élaboration de l'expérience sont celles où cette expérience va s'échanger le plus facilement. A l'inverse les lieux où l'on produit peu de savoirs sont des lieux où les savoirs auront du mal à circuler. Cela n'est pas anodin et doit faire réfléchir lorsque l'on s'attelle à la question de la transmission : si l'on veut développer la transmission il faut construire des situations de travail dans lesquelles les agents vont devoir à la fois apprendre et produire du savoir.

Quels sont donc les facteurs qui créent des lieux « ouverts » ou fermés » ? Nous ne pouvons répondre de façon exhaustive. Néanmoins quelques points sont cruciaux.

La question de la transgression semble déterminante. A la base des lieux fermés il y a très souvent un problème de transgression problématique des règles de travail. Les agents ont été amenés à prendre des libertés avec des dispositions théoriques pour mener à bien leur tâche, ont du masquer des façons de procéder pour ne pas être sanctionnés ou encore ont développé des pratiques dont ils ont eux-mêmes définis le contour face à l'absence de cadre posé par l'institution. Ils portent ainsi des responsabilités qui les dépassent et dont ils essaient de se protéger (des agents sont souvent investis d'un pouvoir qui déborde largement leur fonction, leur légitimité et leur compétence). Trois éléments sont dès lors à retenir : cadre trop contraignant délié de la réalité, cadre trop flou voire absent, laissant les agents eux-mêmes gérer tout un ensemble de contradictions (par exemple entre qualité et quantité), impossibilité de parler de ce fait dans l'organisation les questions du travail, en particulier en apportant des arbitrages clairs au regard de contradictions potentielles et de priorités à définir.

A la base des lieux fermés il y a très souvent une défaillance de l'organisation, trop rigide ou trop absente (ou les deux à la fois ! Autoritarisme et laxisme font plus souvent que l'on ne croie bon ménage)... Les lieux managés sur le mode affectif sont particulièrement concernés. L'insuffisance de la régulation institutionnelle est compensée par une régulation « sauvage », marquée par une culpabilité sous-jacente et porteuse de violence. Celle-ci se manifeste, par exemple, par l'apparition de phénomènes de Bouc Emissaire. Ces situations créent, dans le temps, toutes les conditions à la survenue de pratiques déviantes, de maltraitance, de harcèlement, et plus généralement d'atteinte à la santé.

Elles sont plus fréquentes dans des services ou des établissements où les gens bougent peu et où les formes de fonctionnement restent opaques.

A l'inverse les éléments venant produire, en tendance, des lieux de type « ouverts » renvoient à une capacité à réguler les questions du travail. L'encadrement y a donc un rôle déterminant. S'il arrive que spontanément dans une équipe l'échange se passe de la meilleure des façons cela reste fragile et à la merci de départs ou d'arrivées, d'accrocs divers qui risquent de faire basculer la confiance et dégrader les relations. C'est bien l'encadrement qui est le garant, dans la durée, du bon fonctionnement des équipes. Deux dimensions sont de ce point de vue fondatrices :

- la confiance entre cadre et équipe, entre équipes et direction
- la clarté et la cohérence des règles qui définissent le cadre du travail.

De ce point de vue la transmission des savoirs doit donc s'envisager dans une économie générale de l'échange au sein de l'organisation, qui n'a elle-même de sens que si on est capable d'envisager le travail – aussi – comme un mode de production de savoirs partageables.

Si le savoir est considéré comme l'apanage de telle ou telle catégorie, si tel ou tel type d'acteur est détenteur de la « vérité », si d'autres catégories ne sont que des exécutants sans savoirs spécifiques alors l'échange, structurellement, ne peut qu'avorter. Deux types de discours portent en eux le risque de développer cette vision « totalitaire » : le discours médical et le discours gestionnaire. L'un comme l'autre sont potentiellement vecteurs de ces « vérités indiscutables » qui rendent impossibles la coopération entendue comme la résolution collective de situations problématiques. Il est tellement tentant de se réfugier derrière le savoir institutionnellement légitimé pour ne pas avoir à assumer ce qui relève parfois de choix, de stratégie, d'hypothèses, pour faire mine de ne pas savoir que la vérité est plus compliquée que ce qu'on en dit, pour feindre de ne pas s'apercevoir que l'on demande aux uns et aux autres de gérer des contradictions auxquelles on n'a pas envie de s'affronter...

Pour qu'il y ait échange il faut être capable de dire « je ne sais pas ». C'est pour certains un effort insurmontable, une horreur dans laquelle ils ne voient que la dissolution de leur pouvoir, l'effondrement de leur position ou la remise en cause de leur professionnalisme. Alors que cela devrait être le premier pas dans l'établissement d'une autorité légitime fondée sur la compétence.

La transmission et la communauté

□ Faire de la transmission un objet signifiant, qui aille au-delà de dispositions techniques intéressantes mais partielles, requiert avant tout un travail sur la posture. Ce n'est pas une mince affaire. Elle exige notamment la possibilité d'une reconnaissance. Celle-ci doit être saisie dans ses deux implications : reconnaissance de la réalité de l'expérience et des savoirs détenus, reconnaissance de l'étendue et des limites des responsabilités attribuées. Du point de vue organisationnel il ne peut y avoir d'appui à la transmission sans référence à un corpus identifié de contenus et de responsabilités. On peut sûrement se transmettre ce qui n'est pas reconnu, mais on conviendra que ce ne sera pas dans les mêmes conditions et probablement pas avec les mêmes effets que dans le cadre d'une reconnaissance effective.

□ Pour finir il est important de venir sur un point : pour qu'il y ait transmission, dans les deux sens, c'est à dire appropriation d'un côté et don de l'autre il y a une condition fondamentale : la communauté des finalités. Travailler, ensemble, au même but est le socle de toute transmission. On objectera que, formellement, c'est bien ce qui définit la communauté d'appartenance des professionnels du secteur hospitalier public. Pour autant, le cloisonnement entre services, le grand écart entre administratifs, médicaux, soignants, parfois le manque de confiance entre directions, encadrement, équipes ne donnent pas l'image de cette communauté des finalités. On a plus l'impression que chacun travaille à ses propres fins professionnelles, déterminé par ses propres contraintes. Cet éclatement est bien sûr destructeur.

□ Au moment où se met en place la TRAA il devient essentiel que chaque agent puisse préserver le sentiment de faire partie d'un tout et de travailler pour soigner et non pour produire en actes un équivalent monétaire. Qui serait capable de donner du sens à cela ? Si l'on mélange la fin et les moyens quelle adhésion attendre des nouveaux professionnels ? Il y a un risque d'affaiblissement du sens, de l'identité, et par la suite de l'appartenance et de l'investissement... Attention donc à ne pas construire pièce à pièce toutes les conditions au

morcellement et à l'individualisme que l'on déplorera par la suite en désignant dans un geste d'impuissance l'évolution inéluctable des comportements et de la société. On ne désignera, ce faisant, que le résultat de nos œuvres.
